



Elisa Lahtinen

**YRITYKSEN DATALÄHTÖINEN DIGITAALISEN
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN**

Kandidaatintutkielma
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Toukokuu 2020

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelu aiheen valinnalle	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja johdatus tutkimuskysymykseen	5
1.3	Keskeiset käsitteet	6
1.4	Tutkimuksen metodologia	7
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	10
2.1	Aineiston hankinta ja tietokannat	10
2.2	Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta	11
2.3	Aineiston analyysi	11
3	YRITYKSEN DIGITAALINEN EKOSYSTEEMI	13
3.1	Digitaalisen ekosysteemin määritelmä	13
3.2	Tärkeimmät tekijät digitaalisen ekosysteemin rakentamisessa.....	13
4	DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS.....	16
4.1	Katsaus asiakaskokemuksen teoriaan.....	16
4.2	Digitaalinen asiakaskokemus	18
4.3	Tärkeimmät tekijät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostamisessa.....	20
5	DIGITAALISEN ASIAKASKOKEMUKSEN DATALÄHTÖINEN JOHTAMINEN	22
5.1	Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen ja datan kerääminen.....	22
5.1.1	Perinteiset asiakaskokemuksen mittarit digitaalisilla alustoilla.....	23
5.1.2	Data-analytiikka	25
5.2	Datalähtöinen liikkeenjohdon päätöksenteko ja digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen.....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1	Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen	33

6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	36
6.3	Teoreettinen kontribuutio	37
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi	38
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	39
	LÄHTEET	41

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytettävät menetelmät ja niiden tarjoamat tulokset liikkeenjohdon päätöksentekoon 27

Taulukko 2. Tarvittavat tekijät datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen 34

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatintutkielmassa tutkitaan digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumista sekä sen datalähtöistä johtamista. Tutkielmassa käsitellään digitaalista ekosysteemiä, asiakaskokemusta sekä erilaisia dataa ja mittaamiseen perustuvia keinoja, joilla asiakaskokemusta voidaan parantaa yrityksen digitaalisilla palvelualustoilla, kuten verkkosivuilla, verkkokaupassa ja sosiaalisen median kanavissa. Johdannossa tarkastellaan täydennettävää tutkimusaukkoa ja tutkimuskysymystä, keskeisiä käsitteitä sekä tutkimuksen tavoitteita. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologia sekä rakenne.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen ja perustelu aiheen valinnalle

Asiakaskokemuksen tutkimuksen merkitys on kasvanut vuosien varrella suuresti (Kuppelwieser & Klaus, 2020). Samalla yritykset ovat ottaneet asiakaskokemuksen hallinnan yhä tärkeämmäksi osa-alueeksi markkinoinnissa, palvelumuotoilussa ja asiakkuuksien hoidossa. Uuden ulottuvuuden asiakaskokemuksen ymmärtämiseen on tuonut digitalisaatio ja liiketoimintojen siirtyminen verkko- ja mobiilipohjaisille alustoille. (Fokina & Barinov, 2019; McColl-Kennedy, Zaki, Lemon, Urmetzer & Neely, 2019; Wedel & Kannan, 2016.) Lisäksi monikanavaisuuden tuomat haasteet ovat muuttaneet myös digitaalisten palvelujen ja digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista (Anderl, Schumann & Kunz, 2015). Liikkeenjohdon kannalta on selvää, että onnistunut digitaalinen asiakaskokemus toimii tärkeänä kilpailuetuna digitalisaation tuoman kiristyneen kilpailun ja asiakkaiden lisääntyneen tietoisuuden aikana (Filenius, 2015).

Digitaalisen asiakaskokemuksen tutkimustiedon lisääntyessä tieteessä on noussut esiin uudenlaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat nykyajan kuluttajan kokemukseen yrityksen palveluista ja tuotteista (Rose, Hair & Clark, 2011). Lisäksi teknologia on mahdollistanut uusia tapoja mitata ja seurata asiakaskokemusta digitaalisessa ympäristössä (Wedel & Kannan, 2016). Tässä kandidaatintutkielmassa yhdistetään teorioita digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä mittareiden ja datan hyödyntämisestä liikkeenjohdon tarkoituksiin, jotta saadaan uutta tietoa yritysten datalähtöisestä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisesta.

Ajankohtaisuuden lisäksi tutkijan oma mielenkiinto aihetta kohtaan vaikutti valintaan. Tutkija on tehnyt töitä useiden verkkosivustojen kehittämisen ja optimoinnin parissa sekä käyttänyt erilaisia analytiikkatyökaluja, kuten Google Analyticsia, työssään. Hän on kiinnostunut kehittämään asiantuntijuuttaan erityisesti asiakaskokemuksen, asiakasviestinnän ja digitaalisten palvelujen osalta tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja johdatus tutkimuskysymykseen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavia tärkeimpiä tekijöitä sekä tutkia niitä keinoja, joiden avulla liikkeenjohto voi toteuttaa dataan perustuvaa päätöksentekoa ja parantaa asiakkailleen syntyvää digitaalista asiakaskokemusta.

Tutkimuksessa yhdistetään eri aihealueiden kirjallisuutta sekä tieteellistä keskustelua. Edeltävistä tutkimuksista ja edelleen tämän vuoden julkaisuistakin ilmenee, että vaikka perinteistä asiakaskokemusta on tutkittu, ei sen rakentumiselle ja sen mittaamiselle ole vieläkään kehitetty käytäntöön sopivaa mallia (Kuppelwieser & Klaus, 2020). Tieteessä on 2010-luvulla noussut erikseen esille online-palveluissa syntyvä digitaalinen asiakaskokemus, jonka tutkimus on yhtä lailla vähäistä suhteessa sen merkitykseen nykypäivän yritykselle (Grønholdt, 2018). Lisäksi tutkijat korostavat, että markkinoinnin tieteenalalla datalähtöisen johtamisen tutkimus on vielä alkutekijöissään. Haasteita tämän tutkimusaukon täyttämiseen tuo aiheen tuoreus sekä alati kehittyvät digitaaliset ekosysteemit ja sitä mukaa muuttuva datan määrä sekä laatu. (Wedel & Kannan, 2016.) Tutkimuskysymyksellä vastataan löytyneeseen tutkimusaukkoon digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta sekä liikkeenjohdon käytettävissä olevista mittareista digitaalisissa palveluissa.

Tutkimusaukosta muodostuu johtava tutkimuskysymys: *Miten yritys voi johtaa digitaalista asiakaskokemustaan datalähtöisesti?* Alatutkimuskysymyksinä toimivat: *Millainen on yrityksen digitaalinen ekosysteemi? Miten digitaalinen asiakaskokemus muodostuu?*

On mainittavaa, että digitaalisia palveluja on nykypäivänä kaikkialla eikä ainoastaan tietokoneverkossa tai mobiililaitteella. IoT-laitteet ja maksupäätteet ovat myös

digitaalisia palveluja ja tärkeänä osana koko palveluketjua. (Filenius, 2015). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin erityisesti yrityksen nettisivuihin, verkkokauppaan sekä sosiaalisen median kanaviin. Tämä ei poissulje sitä, etteikö tutkimuksen osa-alueita olisi mahdollista soveltaa myös muihin palvelukanaviin. Liiketoiminnan osalta tämä tutkielma on rajautunut kuluttaja-asiakkaiden ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen käsittelemiseen, mutta tutkimus on sovellettavissa myös yritysasiakastapauksiin. Rajaukset perustuvat kandidaatintutkielman laajuuteen ja tutkittavan aineiston rajautumiseen pääosin edellä mainituilla tavoilla. Tutkimusta esimerkiksi IoT-laitteiden asiakaskokemuksesta ei ole syntynyt vielä tarpeeksi tämän tutkielman tarpeeseen.

Vaikka tutkimuksessa keskitytään käsittelemään spesifisti digitaalista asiakaskokemusta, on tärkeä muistaa, että asiakaskokemus on kokonaisvaltainen asiakkaan kokemus kaikista kaikissa kanavissa syntyvistä menneistä ja nykyisistä kontaktipisteistä yrityksen kanssa. Lisäksi ulkopuoliset tekijät vaikuttavat tähän kokemukseen. (Filenius, 2015.) Tutkimustyön hyvän hahmotettavuuden sekä selkeän kokonaisuuden rakentamisen vuoksi käsitellään tutkimuksessa ainoastaan online-palveluissa tapahtuvaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta ja niissä syntyvää asiakaskokemusta. Tämä perustellaan digikanavien kasvavalla määrällä yritysten liiketoiminnassa ja asiakkaiden digitaalisten palveluiden suosimisella. Esimerkiksi Statistan raportissa (2019) digikanavissa tapahtuneiden ostojen määrä suhteessa kaikkeen jälleenmyyntiin maailmanlaajuisesti on 14,1 %. Tämän tutkielman tapauksessa täytyy huomata, että kyseiseen lukuun ei sisälly muu yrityksen online-kanavissa vierailu tai esimerkiksi kivijalkakaupassa tapahtuneet ostot, joiden ostopolkuun liittyy myös digikanavien käyttö.

1.3 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä aiheen tutkimuksessa ovat *digitaalinen asiakaskokemus*, *digitaalinen ekosysteemi*, *kontaktipisteet* sekä *data-analytiikka*. Käsitteet määritellään seuraavasti:

Digitaalinen asiakaskokemus on asiakkaalle muotoutuva kokemus eri kontaktipisteissä yrityksen digitaalisilla alustoilla (Filenius, 2015; Rose ym., 2011).

Digitaalinen ekosysteemi on organisaation kaikista digitaalisista palveluista muodostuva integroitu kokonaisuus (Fokina & Barinov, 2019).

Kontaktipisteitä (touch points) ovat ne tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa digitaalisten palvelujen välityksellä aina tiedon etsinnästä oston jälkeisiin toimenpiteisiin. Esimerkkejä kontaktipisteistä ovat palvelussa vierailu tai ostotoimenpide. (Filenius, 2015; Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger, 2009.)

Data-analytiikka tarkoittaa informaatiotieteessä teknologiaa, joilla kerätään, analysoidaan ja tilastoidaan informaatiota eli dataa (Chen, Chiang & Storey, 2012). Markkinoinnissa data-analytiikkaa hyödynnetään yrityksen markkinoinnin suoriutumisen ja tehokkuuden parantamisessa sekä tuottavuuden optimoinnissa (Wedel & Kannan, 2016).

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tutkimusmetodina käytetään narratiivista eli kuvailevaa kirjallisuuskatsausta. Itse kirjallisuuskatsaus terminä tarkoittaa jo tehdyn tutkimuksen tutkimista, ja se toimii sekä metodina että tutkimustekniikkana. Tavoitteena on tehdä koostava tutkimus, jossa tutkimuskysymykseen vastataan tähän asti kertyneen tieteellisen aineiston perusteella. (Salminen, 2011.) Green, Johnson ja Adams (2006) kuvailevat narratiivista kirjallisuuskatsausta vastaavanlaisesti. Heidän mukaansa lopputuloksena luodaan kokonaisvaltainen synteesi edeltävästä kirjallisuudesta, mikä tarkoittaa aikaisemman tiedon yhdistämistä ja jäsentämistä uudeksi tiedoksi.

Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkittavan aiheen laaja-alaiseen tarkasteluun ja kokonaisuuden ymmärtämiseen (Green ym., 2006; Salminen, 2011). Myös Baumeister ja Leary (1997) korostavat kirjallisuuskatsauksen erityislaatuista piirrettä vastata laaja-alaisiin teoreettisiin kysymyksiin, mihin yksittäisissä empiirisissä tutkimuksissa ei pystytä. Tässä tutkielmassa laaja-alaisuus näkyy käsiteltävän aineiston monipuolisuudessa ja laajuudessa. Lisäksi aihetta tutkitaan kolmesta eri näkökulmasta: digitaalisten ekosysteemin rakentumisen näkökulmasta, kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ja erityisesti digitaalisen asiakaskokemuksen

näkökulmasta sekä datalähtöisen johtamisen näkökulmasta. Näiden myötä tutkimus kattaa useita eri aihealueita ja tutkimukselle rakentuu laaja teoriapohja. Teoreettisen viitekehyksen rakentaminen ja sen tarpeeksi kattava käsitteleminen on onnistuneessa kirjallisuuskatsauksessa välttämätöntä (Baumeister & Leary, 1997). Narratiivista kirjallisuuskatsausta voidaan vielä tarkentaa, ja tutkimuksen tapauksessa kyseessä on yleiskatsauksellinen toteuttamistapa. (Salminen, 2011.)

Narratiivista kirjallisuuskatsausta tutkimustekniikkana käytettäessä täydennetään löydettyä tutkimusaukkoa seuraavin tavoin: (1) kootaan olemassa olevaa kirjallisuutta, (2) tarkastellaan ja arvioidaan aineistoa systemaattisella tavalla, (3) löydetään sekä eroavaisuuksia että yhtenevyyksiä aineistosta ja (3) tehdään johtopäätöksiä sekä luodaan synteesi myöhempää tutkimusta varten. (Green ym., 2006.) Tämän tutkielman aineiston arviointia ja analysointia kuvaillaan tarkemmin luvussa 2.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen rakenne vastaa kandidaatintutkielman rakennetta ja pitkälti myös Greenin ym. (2006) esittämää hyvän kirjallisuuskatsauksen rakennetta. Tutkielmaan kuuluvat *johdanto ja taustatiedot tutkielmalle, keskeisten käsitteiden määrittely, tutkimusmetodin esittely, teoriakappaleet, johtopäätökset ja tutkielman arviointi sekä lähteet*.

Luvuissa yksi ja kaksi johdatetaan lukija aiheeseen ja kuvaillaan tutkimusta sekä tutkimusmenetelmää eli narratiivista kirjallisuuskatsausta. Itse tutkimus ja teoreettisen viitekehyksen rakentaminen alkaa keskeisten teemojen eli digitaalisen ekosysteemin ja digitaalisen asiakaskokemuksen käsittelemisellä sekä näiden tärkeimpien tekijöiden esittelemisellä. Datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen analyysin kannalta on tärkeää ymmärtää digitaaliset palvelut ympäristönä sekä digitaalisen asiakaskokemuksen ominaisuudet, jotka eroavat perinteisestä asiakaskokemuksesta. Näitä käsitellään luvuissa kolme ja neljä.

Viidennessä luvussa yhdistetään tutkittavia teorioita ja tehdään analyysia vastaamaan päättötutkimuskysymykseen. Aineistona hyödynnetään sekä edeltävien lukujen tietoa että datalähtöiseen johtamiseen keskittyviä artikkeleita. Luvun ensimmäisessä

alaluvussa esitetään sekä asiakaskokemuksen mittareiden että data-analytiikan keinoja, joilla digitaalista asiakaskokemusta pystytään optimoimaan ja johtamaan. Keinoja käsitellään liikkeenjohdon näkökulmasta ja luvun toisessa alakohdassa esitetään edeltävän tutkimustiedon nojalla digitaalisen asiakaskokemuksen datalähtöiseen johtamiseen tarvittavia johdon ominaisuuksia, työkaluja, vaatimuksia sekä rajoituksia.

Kuudes luku on yhteenveto, jossa luodaan tutkimuksen synteesi. Siinä tuodaan yhteen tutkimustulokset sekä esitetään johtopäätökset vastaamaan tutkimuskysymykseen. Johtopäätöksiä käsitellään sekä teoreettisesta että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Lisäksi luvussa esitetään teoreettinen kontribuutio, arvio tutkimuksen luotettavuudesta ja rajauksien vaikutuksesta sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Kangasniemen ja kollegoiden (2013) mukaan narratiivinen kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan aineistolähtöinen ja ymmärrystä lisäävä, minkä vuoksi aineiston valitsemisen on kyseisen tutkimusmenetelmän yksi olennaisimmista vaiheista. Tässä luvussa kuvaillaan tarkemmin tutkielman tutkimusmenetelmää eli narratiivista kirjallisuuskatsausta. Alaluvuissa käsitellään tutkimuksen eri vaiheita aineiston hankinnasta sen analysointiin ja tutkimustulosten esittämiseen eli synteesin luomiseen.

2.1 Aineiston hankinta ja tietokannat

Aihetta tukevan kirjallisuuden sekä aiemman tutkimustiedon hakuprosessissa on käytetty sekä suomen- että englanninkielisiä hakutermejä, jotta kirjallisuuskatsaus olisi mahdollisimman kattava globaalisti. Pääasiallinen paino on englanninkielisissä hakutermeissä. Ensisijaisia hakutermejä ovat:

asiakaskokemus (customer experience), digitaalinen (digital), digitaalinen ekosysteemi (digital ecosystem), johtaminen (management), data-analytiikka (data analytics) ja markkinoinnin analytiikka (marketing analytics).

Hakutermeistä on käytetty synonyymejä sekä erilaisia yhdistelmiä hakuprosessissa.

Kirjallisuuden ja aiemman tutkimuksen hakemisessa hyödynnetään useita eri tietokantoja. Tietokannat ovat pääosin kansainvälisiä ja yleisesti tunnettuja, joten niiden tarjoamat julkaisut voidaan nähdä kattavana otoksena aiheen tutkimuksen kirjallisuudesta.

Käytetyimmät tietokannat ovat Oulun yliopiston kirjaston Oula-Finna, Scopus, Google Scholar sekä EBSCO. Käytettävän tietokannan valinnan perusteena toimii etsittävän aineiston ominaisuudet: Esimerkiksi suomenkielisten aineistojen löytämiseen käytetään Oula-Finnaa sekä Google Scholaria.

2.2 Aineiston arviointi ja lopullisen aineiston valinta

Aineistoa arvioitaessa huomioidaan aineiston julkaisupäivämäärä, aineiston sekä julkaisufoorumin tieteellisyys, aineistoon tehdyt viittaukset, sisällön relevanttius tutkimuksen kannalta sekä julkaisun konteksti.

Julkaisupäivämäärän osalta painotus on tuoreimmissa julkaisuissa (vuodesta 2011 asti), sillä liikkeenjohdon ymmärrys digitaalisista palveluista sekä asiakaskokemuksesta on kehittynyt merkittävästi tänä ajankohtana ja digitalisaatio on muuttanut tutkimuskenttää (esim. Fokina & Barinov, 2019). Kirjallisuuskatsauksessa käytetystä aineistosta löytyy kuitenkin perinteisten teorioiden osalta julkaisuja vuodesta 2003 alkaen.

Aineiston tieteellisyyttä arvioidaan julkaisufoorumin valinnan tarkastelulla sekä tehdyn tutkimuksen, kirjoittajien ja käytettyjen teorioiden relevanttiuden arvioinnilla julkaisussa. Tutkimuksessa käytetyt artikkelit ovat suurimmilta osin vertaisarvioituja (peer-reviewed) tieteellisiä artikkeleita. Tämä tarkoittaa, että saman tasoiset asiantuntijat ovat vahvistaneet artikkelin validiuden sekä relevanttiuden tieteenalalla (Lasker, 2018). Yhtenä työkaluna julkaisufoorumin arvioinnissa käytetään Julkaisufoorumi.fi-sivuston antamaa arviota foorumin tieteellisyydestä.

2.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksessa käytetään 27 artikkelia sekä kahta asiantuntijoiden kirjoittamaa kirjaa teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa. Kirjallisuuskatsaukselle ominaisesti aineiston lukeminen tapahtuu systemaattisella kaavalla (Green ym., 2006). Artikkelin lukeminen aloitetaan tarkastelemalla yleisesti sen rakennetta ja otsikoita, jotta voidaan hahmottaa käsiteltävä aihe paremmin. Tämän jälkeen jatketaan tutkimuksen esittelyn ja johdannon lukemiseen. Useat artikkelit sisälsivät historiakatsauksen tutkimukseen sisältyvistä teorioista ja käsitteistä, mikä luetaan silloin, jos sisältö voisi tuoda lisäarvoa tälle tutkielmalle. Tutkimuksen osalta luetaan sen esittely ja tutkimusmetodi, mutta itse tutkimuksen käsittelyyn ei perehdytä suuresti. Painopiste lukemisessa on tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä. Myös tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi luetaan joka kerta. Kirjojen tapauksessa tutkimustyö painottuu

tutkimuksen kannalta oleellisiin lukuihin ja niistä kerättävään olennaiseen informaatioon. Luettavat luvut valikoituvat tutkielmaan liittyvien otsikoiden sekä hakusanojen avulla. Painopiste kirjallisuuskatsauksen aineistossa on tieteellisissä vertaisarvioituissa artikkeleissa.

Aineiston lukemisessa keskitytään tutkielman aiheen teemojen löytämiseen, tiedon syvälliseen sisäistämiseen sekä teemoja yhdistelevän tiedon jäsentämiseen. Rajauksen ulkopuoliseen tietoon ei perehdytä yhtä syvällisesti tai ollenkaan. Aineiston analysoinnissa panostetaan artikkelien välisen intertekstuaalisuuden löytämiseen, samojen pohjateorioiden tarkasteluun ja toisaalta myös perusteltujen poikkeavien havaintojen tunnistamiseen ennen niiden sisällyttämistä tämän tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

3 YRITYKSEN DIGITAALINEN EKOSYSTEEMI

Digitaaliset palvelut ovat tuoneet uudenlaisen näkökulman asiakaskokemuksen luomiseen yrityksissä 2010-luvulta alkaen (Rose ym., 2011). Internetin myötä asiakkailla on saatavilla rajaton määrä informaatiota eri yritysten tarjoamista tuotteista, hinnoittelusta ja yleisesti toiminnasta, mikä tarkoittaa kilpailun koventumista markkinoilla. Tämän vuoksi ainoastaan esimerkiksi hintojen alentaminen ei enää toimi asiakkuuksien ylläpitämiseen, vaan liikkeenjohdon tulisi panostaa toimivien palvelujen tarjoamiseen ja näin erottua kilpailussa. (Jiang, Yang & Minjoon, 2013.) Tässä luvussa käsitellään yrityksen digitaalisen ekosysteemin määritelmää ja sen rakentumista eri alustoja ja palveluita hyödyntäen.

3.1 Digitaalisen ekosysteemin määritelmä

Digitaalinen ekosysteemi koostuu useista eri digitaalisista kanavista, interaktiivisista verkostoista, datan prosessoinnista sekä informaatiosta (Fokina & Barinov, 2019). Yrityksen digitaalisia kanavia ovat esimerkiksi nettisivut, verkkokauppa, blogi, sosiaalisen median kanavat, sosiaaliset foorumit, omat sisäiset kanavat sekä applikaatiot. Digitaaliset palvelut eroavat perinteisistä palveluista, kuten kivijalkakaupasta, muun muassa niiden lähes kaikkialla ja mihin tahansa aikaan olevan saavutettavuuden vuoksi. (Jiang ym., 2013.)

3.2 Tärkeimmät tekijät digitaalisen ekosysteemin rakentamisessa

Yrityksen onnistuneen digitaalisen ekosysteemin oletuksena on se, että asiakas pystyy suorittamaan ostoprosessinsa millä tahansa laitteella ja alustalla näitä saumattomasti vaihdellen, ja yhtä hyvällä laadulla ja laajuudella kuin fyysisessä ostoympäristössä (Filenius, 2015). Palvelujen saavutettavuudella sekä keskinäisellä integraatiolla on merkittävä rooli asiakkaan kokemuksen kannalta ja digitaalisiin palveluihin tulee olla pääsy usean eri alustan kautta, kuten sosiaalisen median kanavista ja hakukoneesta. Lisäksi digitaalisten palveluiden erityispiirteenä saavutettavuus tarkoittaa myös pääsyä selaamaan fyysisesti tavoittamattomissa olevia brändejä ja yritysten tuotteita. (Jiang ym., 2013.)

Koska digitaalisista palveluista puuttuu fyysiset ominaisuudet kuten liiketila, tuotteiden koskettelu ja sosiaalinen kontakti, yrityksen täytyy panostaa palveluiden ulkomuotoon ja toimivuuteen. Yrityksen brändi ja arvot täytyy välittää asiakkaalle muun muassa tekstin ja audiovisuaalisten keinojen avulla. (Rose ym., 2011.) Toisaalta ulkomuodollisten ja toiminnallisten tekijöiden ohella digitaalisten palvelujen tehokkuus perustuu niissä olevan sisällön määrään sekä laatuun. Näiden vuoksi asiakkaat tulevat yrityksen verkkopalvelulle sekä jatkavat sinne palaamista. (Charan, 2015; Yang ym., 2005.)

Yang ym. löysivät jo vuonna 2005 tutkimustyössään viisi tärkeää online-palvelujen käyttäjäkokemukseen vaikuttavaa tekijää: *käytettävyys, sisällön hyödyllisyys, informaation soveltuvuus ja sopivuus, saavutettavuus ja pääsy* sekä *interaktiivisuus*. He huomioivat myös ensimmäisten joukossa turvallisuuden sekä yksityisyyden asiakkaille merkittäväksi tekijäksi digitaalisessa palvelussa. Ulkoasultaan palvelun tulisi olla houkutteleva, muotoilun intuitiivinen sekä jäsennelty ja sisällön luettavissa olevaa. Informaation määrän kontrollointi vaikuttaa asiakaskokemukseen siten, että liika informaatio hankaloittaa tiedon etsintää, kun vajaa sisältö ei anna tarpeeksi ”laajaa ja relevanttia kuvaa”. Kun käsitellään tuoreemman julkaisun näkökulmasta digikanavia, niiden hyviä piirteitä ovat monipuolinen ja kattava sisältö, sisäiset sekä ulkoiset linkitykset omien sivujen sekä ulkopuolisten sivustojen kesken sekä kuvien, äänitteiden ja videoiden lisääminen (Charan, 2015).

Rakenteellisesti etenkin sivujen navigointiin liikkeenjohdon tulisi keskittää huomionsa, sillä se edistää niin kutsuttua *flow*n mahdollistumista sivustoa käytettäessä. Digitaalisen palvelun rakenteen ja muotoilun tulisi olla käyttäjäystävällinen ja informaation helposti löydettävissä, sillä digitaalisista palveluista puuttuu luonnollisesti henkilökohtainen asiakaspalvelu ja ohjeistus (Jiang ym., 2013). Lisäksi sivujen tulisi tarjota riittävästi tietoa yrityksen taustoista, tuotteista ja palveluista, maksutavoista sekä ostopäätöksen jälkivaiheista kaikille käyttäjille, sillä sivujen tarkoitus on sisällöllään palvella laajaa yleisöä riippumatta siitä, missä vaiheessa kävijä on asiakaspolullaan. Sisältö voi olla myös interaktiivista esimerkiksi kannustamalla asiakasta osallistumaan keskusteluun tai antamaan mielipiteensä kyselyssä. Muita olennaisia osia palveluissa ovat hakutoiminnon ja yhteydenottojen mahdollisuus. (Charan, 2015.)

Asiakaskokemuksen parantamiseksi ja sisältömarkkinoinnin tehostamiseksi eri palvelualustojen käyttäminen ja linkittäminen toisiinsa on kannattavaa. Tätä kutsutaan myös laajemmin integroiduksi monikanavaisuudeksi, mikä on yksi tärkeimmistä osa-alueista yrityksen digitaalisen ekosysteemin johtamisessa nykypäivänä. (Anderl ym., 2015; Cao & Li, 2015.) Jos asiakas päätyy hakuprosessissaan lukemaan yrityksen blogista häntä kiinnostavaa julkaisua, on sekä yritykselle että asiakkaalle hyödyllistä, että asiakas pystyy halutessaan helposti linkin kautta pääsemään esimerkiksi yrityksen kotisivuille tai verkkokauppaan. Näin asiakkaalle tarjotaan saumaton ja hyvän koheesion omaava kokemus. (Charan, 2015.)

Kuten aineistosta ilmenee, digitaalinen ekosysteemi on moniulotteinen kokonaisuus lähtien palvelualustoista niiden linkitykseen ja sisältöön. Niissä on useita tekijöitä, jotka voivat joko lisätä asiakkaan kokemaa arvoa tai laskea sitä. Onnistumisia ovat muun muassa sivuston helppo saavutettavuus (Jiang ym., 2013), käyttäjälähtöisyys toiminnoissa (Rose ym., 2011; Yang ym., 2005), onnistunut monikanavaisuuden hallinta (Anderl ym., 2015; Cao & Li, 2015) ja interaktiivisuus (Charan, 2015; Yang ym., 2005). Ekosysteemiin kuuluu myös datan prosessointi (Fokina & Barinov, 2019), jota voidaan hyödyntää digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa. Digitaalisten palvelujen ominaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta asiakaskokemuksen määritelmä koostuu muistakin osa-alueista kuin vain käyttäjäkokemuksesta. Tämän takia liikkeenjohdon täytyy ymmärtää kokonaisvaltainen asiakaskokemuksen rakentuminen ja asiakkaassa syntyviä reaktioita. Pelkästä verkkosivujen suunnittelusta painopiste tulisi siirtää asiakkaan tunnepitoisten ja kognitiivisten tekijöiden ymmärtämiseen ja siten asiakaslähtöiseen digitaalisten palvelujen johtamiseen. (Rose ym., 2011.)

4 DIGITAALINEN ASIAKASKOKEMUS

Tieteessä puhutaan offline- ja online-asiakaskokemuksesta. Offlinella tarkoitetaan kasvoittain fyysisesti tapahtuvaa palvelutilannetta, kun online taas viittaa digitaalisiin palveluihin (Rose ym., 2011). Tässä luvussa käsitellään ensin perinteistä tutkimustietoa ja teorioita kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta sekä sen kasvaneesta merkityksestä liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Aiheen kontekstissa jatketaan online-kanavissa syntyvän digitaalisen asiakaskokemuksen sekä sen tärkeimpien tekijöiden tutkimista viimeaikaisten julkaisujen valossa.

4.1 Katsaus asiakaskokemuksen teoriaan

Asiakaskokemuksen käsite on muotoutunut 2000-luvun tutkimuksien myötä kohti kokonaisvaltaista asiakkaan kokemuksen muodostumisen ymmärtämistä koko asiakkaan elinkaaren ajalta aina ennakkooajatuksista lähtien. (Frow & Payne, 2007; Lemon & Verhoef, 2016.) Garg, Rahman ja Kumar (2010) kirjoittavat, että tämä muutos johtuu tuotelähtöisestä ajattelutavasta asiakaslähtöiseen malliin siirtymisestä. Heidän mukaansa asiakas kokee ”kaikki yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen osa-alueet”.

Vaikka tutkimus on lisääntynyt, asiakaskokemus on silti nykypäivänä haastavasti hahmotettavissa sekä liikkeenjohdon että tutkijoidenkin keskuudessa (Kuppelwieser & Klaus, 2020). Bueno, Weber, Bomfim ja Kato (2019) esittävät asiakaskokemuksen käsitteen jakautuvan edelleen moniin konsepteihin kuten palvelun laatuun, palvelukokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen. Heidän mukaansa nämä käsitteet sekä toimivat komplementteina toisilleen, mutta aiheuttavat myös ristiriitaisuuksia tieteenalalla. Esimerkiksi jotkut tutkijat rinnastavat asiakaskokemuksen palvelukokemukseen (esim. Jiang ym., 2013), kun toiset huomauttavat palvelukokemuksen keskittyvän enemmän palveluihin asiakaskokemuksen ollessa asiakaslähtöinen käsite (Bueno ym., 2019). Toisena hyvänä esimerkkinä Meyer ja Schwager (2007) esittivät asiakastyytyväisyyden alla esiintyvänä kaaviona, jonka Grag ym (2010) kommentoivat kuvaavan asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen yhteyttä. Myös Frow ja Payne (2007) tukevat artikkelissaan tätä yhteyttä. Rose ja kollegat (2011) kuitenkin huomauttavat, että näitä ei saa käsitellä synonyymeinä.

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = (\text{asiakkaan hyvät kokemukset}) - (\text{asiakkaan huonot kokemukset}).$$

Toinen merkittävä havainto asiakaskokemuksen tutkimuksen kehittyessä on ollut se, että asiakaskokemuksen rakentumiseen vaikuttavat *kokonaisvaltaisesti* asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, sosiaaliset, fyysiset reaktiot (*responses*). Asiakaskokemusta ei enää tarkastella ainoastaan yksittäisen yrityksen ja asiakkaan välisten kontaktin valossa, vaan määritelmä on laajentunut käsittämään myös yrityksen vaikuttamattomissa olevat asiat koko asiakkaan elinkaaren aikana. (Klaus & Maklan, 2013; Verhoef ym., 2009). Myös McColl-Kennedy ja kollegat (2019) tunnistavat tutkimuksessaan asiakkaan kokemuksessa syntyvien tunteiden (esimerkiksi ilo, suru tai viha) ja kognitiivisten reaktioiden (asiakkaan huomiot yrityksen onnistumisista ja epäonnistumisista) merkityksen. He esittävät emotionaaliset reaktiot erilaisina tunteina kuten ilo, yllättyneisyys tai turhautuneisuus. Kognitiiviset reaktiot taas ovat tutkijoiden mukaan asiakkaan huomioita yrityksen onnistumisista (*compliments*) ja epäonnistumisista (*complaints*) palvelussa, ja nämä vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen jatkossa. Esimerkiksi hidas tuotesivun latausnopeus voi aiheuttaa asiakkaassa turhautumista sekä poistumisen yrityksen verkkokaupasta kilpailijan palveluun. Tässä näkyvät niin emotionaaliset kuin kognitiiviset reaktiot.

Useat perinteisestä asiakaskokemuksesta kirjoittaneet ovat hyödyntäneet asiakaspolun sekä kontaktipisteiden teoriaa asiakaskokemuksen muodostumisen hahmottumisessa. Näissä tutkimuksissa on näkyvissä selkeä yhtenäisyys: asiakaskokemuksen syntymisessä tarkastellaan *lähtötilannetta ennen ostopäätöstä*, itse *ostotapahtumaa* ja *jälkitoimenpiteitä*. (Bueno ym, 2019; Filenius, 2015; Verhoef ym., 2009.) Nämä vaiheet jakautuvat vielä useisiin kontaktipisteisiin, joissa näkyy jo hieman variaatiota tutkijoiden välillä. McColl-Kennedy ym. (2019) korostavat, että kontaktipisteiden tunnistamisen tulee tapahtua asiakkaan näkökulmasta. Etenkin digitaalisia palveluja tutkiessa on tärkeää huomioida, että kontaktipisteitä esiintyy todella useassa kanavassa. Verhoef ym. (2009) nimittävät tärkeimmiksi kontaktipisteiksi *tiedon etsinnän, ostotapahtuman, kulutuksen sekä myynnin jälkeiset tapahtumat*. Digitaalisen asiakaskokemukseen erikoistuneet tutkijat erittelevät taas kuusi heidän näkemyksensä mukaan tärkeintä kontaktipistettä: *saavutettavuus*,

hakeminen ja löytäminen, valinta ja päätöksenteko, transaktio eli ostotapahtuma, käyttöönotto sekä hankinnan jälkitoimenpiteet (Filenius, 2015; Jiang ym., 2013). Frown ja Paynen (2007) sekä edellä mainittujen julkaisujen mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen on näissä eri pisteissä syntyneiden kokemusten summa. Lisäksi asiakaskokemus muodostuu sekä kanavien sisällä että kanavien välillä. On tärkeää huomata, että asiakkaan menneillä kokemuksilla yrityksestä on merkitystä nykyhetkessä syntyvään asiakaskokemukseen (Filenius, 2015; McColl-Kennedy ym., 2019).

Asiakaskokemuksella tavoitellaan pitkäaikaista lojaalia asiakkuutta. Positiivinen asiakaskokemus johtaa yrityksen brändiarvon kasvamiseen asiakkaan silmissä, asiakkaan sitoutumiseen ja siten edesauttaa lojaaliutta. Tämä taas johtaa uusiin ostopäätöksiin ja yrityksen liikevaihdon kasvuun, yrityksen kasvamiseen markkinalla sekä lopulta tuloksellisuuteen. (Frow & Payne, 2011; Grag ym., 2011; Wedel & Kannan, 2016).

4.2 Digitaalinen asiakaskokemus

Ajan saatossa liikkeenjohdon fokus kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen on kasvanut. Tähän suurin syy on asiakaspolun monimutkaistuminen, joka johtuu Internetin mahdollistamasta useissa eri kanavissa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta asiakkaan kanssa. (Lemon & Verhoef, 2016; Rose ym., 2011.) Myös aineistossa on havaittavissa aiheen kasvava merkitys tieteessä, sillä digitaalista asiakaskokemusta käsittelevien julkaisujen määrä on kasvanut vuosien varrella. Vaikka digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia tavoittaa asiakas, sen vuoksi yrityksillä on myös vähemmän kontrollia asiakaskokemuksen muodostumiseen (Edelman & Singer, 2015). Esimerkiksi monikanavaisuuden myötä yrityksellä on samanaikaisesti useita kanavia, joissa asiakkaat voivat olla vuorovaikutuksessa ja he voivat myös vaihdella käyttämiään kanavia satunnaisessa järjestyksessä. Tämä vaikeuttaa liikkeenjohdon tekemää työtä asiakaskokemuksen johtamisen suhteen. (Anderl ym., 2015; Cao & Li, 2015.)

Digitaalinen asiakaskokemus määritellään samalla periaatteella kuin kokonaisvaltainen asiakaskokemus: Se on niiden tuntemusten summa, joita asiakas

kokee kohdatessaan brändin. Digitaalinen asiakaskokemus pystytään hahmottamaan holistisen asiakaskokemuksen tavoin palveluprosessin eri vaiheiden kautta, mutta asiakaskokemuksen muodostumisen rajautuu ainoastaan yrityksen digitaalisilla palveluilla tapahtuviin kontakteihin. (Filenius, 2015.) Kuten Verhoef ym. (2009) kuvailivat, asiakaskokemus muodostuu sekä tunnepitoisista että kognitiivisista elementeistä. Nämä ovat yhtä lailla nähtävissä myös digitaalisessa ympäristössä (McColl-Kennedy ym., 2019).

Fundamentaalin ero online- ja offline-asiakaskokemuksen välillä näkyy siinä, että digitaalisissa palveluissa puuttuu fyysinen ja perinteinen sosiaalinen ulottuvuus (Rose ym., 2011). Tästä voidaan johtaa, että sen laadussa ei ole yhtä suurta vaihtelevuutta kuin perinteisesti ajatellussa asiakaskokemuksessa. Digitaaliset palvelualustat luovat tasaisen digitaalisen asiakaskokemuksen päivästä toiseen, sillä siihen ei vaikuta inhimilliset tekijät vuorovaikutustilanteessa muiden asiakkaiden ja asiakaspalvelijan kanssa. Kokemukseen voi kuitenkin vaikuttaa tilannekohtaiset ulkopuoliset asiat, kuten esimerkiksi asiakkaan mieliala ennen asiakaskontaktia tai huono Internet-yhteys. (Filenius, 2015.) Rose ym. (2011) esittävät positiivisiksi eroavuuksiksi myös digitaalisissa palveluissa olevan rikkaamman informaatiomäärän ja sekä ajan että paikan suhteen rajoittamattoman palvelun käytön.

Arvon yhteisluonti tulee vahvasti näkyviin puhuttaessa digitaalisesta asiakaskokemuksesta. Asiakkaan käyttäytyminen ja oman informaation luovuttaminen verkkopalvelulle yhdessä palvelujen ominaisuuksien kanssa luo jokaiselle uniikin, personoidun ja kontekstuaalisen kokemuksen. Verkkosivuilla kävijän kokemus riippuu siitä, kuinka kiinnostunut ja sitoutunut hän on yritykseen. Jos kävijä on asiakaspolkunsa alkuvaiheessa, hän voi lukea niin paljon tai niin vähän tietoa kuin kokee mielenkiintoiseksi. Sama pätee missä tahansa asiakaspolun vaiheessa olevalle asiakkaalle. Lopputuloksena nähdään, että asiakas voi itse vaikuttaa valinnoillaan ja rajoituksillaan omaan asiakaskokemukseensa ja täten myös halukkuuteensa maksaa tästä kokemuksesta. (Fokina & Barinov, 2015; Charan, 2015.)

4.3 Tärkeimmät tekijät digitaalisen asiakaskokemuksen muodostamisessa

Digitaalisen palvelun laatu on aina kytköksissä sen suoriutumiseen siinä palveluketjussa, johon se kuuluu. Luonnollisesti laatu vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen ja täten digitaaliseen asiakaskokemukseen. (Filenius, 2015.) Kun avataan tarkemmin laadukasta palvelukokemusta, sitä kuvaillaan usein sanalla *convenience*, joka suomennettuna tarkoittaa helppoa, mukavaa ja toimivaa alustaa. Jiang ym. (2013) korostavat tätä termiä tutkimuksessaan ja määrittelevät sen etenkin (1) aikaa säästäväksi sekä (2) asiakkaan vaivaa minimoivaksi.

Tutkimuksessaan Jiang ym. (2013) erittelevät digitaalisen ekosysteemin tärkeimmät onnistumisen kriteerit asiakkaan näkökulmasta. Eniten painoarvoa heidän tutkimuksessaan saa verkkokaupassa hakeminen ja löytäminen, joka sisältää sivuston käyttäjäystävällisyyden, erilaisten hakuvaihtoehtojen olemassaolon sekä haluttujen tuotteiden helpon löytämisen. Toisena on tuotteen käyttöönotto, joka sisältää jälkitoimenpiteet kuten tuotteen palauttamisen käytännöllisyyden. Kolmantena on valinta ja päätöksenteko, neljäntenä sivuston saavutettavuus ja viimeisenä transaktio eli tuotteen tai palvelun maksaminen. Turvallisuuden tunne on eritelty yhdeksi merkittävistä tekijöistä lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa (Rose ym., 2011). Sitran teettämässä tutkimuksessa (2019) käy selkeästi ilmi, että nykypäivänä ihmiset ovat eniten huolissaan omasta yksityisyydestään ja tietojensa suojelemisesta. Tutkimuksessa selviää, että ihmiset käyttävät mieluummin sellaisia digitaalisia palveluja, joissa on esillä selkeä tietosuojaseloste ja mahdollisuus vaikuttaa oman datan käyttöön ja tarvittaessa poistaa kaikki data yrityksen varastosta.

Sitouttamisen merkitys on kasvanut asiakaskokemuksen hallinnan teoriassa ja sen merkitystä korostetaan etenkin interaktiivisuutta omaavissa kontaktipisteissä. Asiakkaan sitouttaminen tarkoittaa sitä, että asiakas asenteellisesti tai käyttäytymisellään pyrkii olemaan yritykseen yhteydessä ja aloittaa vuorovaikutuksen yrityksen kanssa kyseisessä kontaktipisteessään. (Lemon & Verhoef, 2016.) Jiangin ym. (2013) tutkimuksessa yhtenä tärkeänä huomiona ilmeni asiakkaiden mahdollisuus arvostella tuotteita verkossa sekä näiden arvostelujen näkyminen sivustolla tuotteen rinnalla. Tällainen interaktiivisuus edesauttaa ostopäätöksen nopeutta sekä vaivattomuutta. (Jiang ym., 2013.) Asiakkaiden

keskinäiseen interaktiivisuuteen kannustavat yrityksen erilaiset online-keskusteluryhmät ja vastaavat foorumit. Liikkeenjohdolle asiakkaiden keskustelu verkossa voi näyttäytyä mahdollisuutena, sillä perinteinen word-of-mouth-keskustelu (WOM) on siirtynyt vahvemmin digitaalisille alustoille. (Verhoef ym., 2009.)

Digitaalinen ekosysteemi on luotu palvelemaan kaikkia käyttäjiä saman lailla, mutta kuten Fokina ja Barinov (2019) korostivat, asiakas itse vaikuttaa omaan palvelukokemukseensa alustalla ja asiakaskokemuksesta tulee näin uniikki sekä henkilökohtainen. Aiheen tutkimuksessa onkin vahvasti todettu, että asiakkaat haluavat personoituja ja yksilöllisiä verkko- ja mobiilipalveluja (Jiang ym., 2013). Wedelin ja Kannanin mukaan (2016) personointi tarkoittaa sitä, että opitaan asiakkaan preferenssit perustuen kerättyyn menneeseen informaatioon, mukautetaan tarjoama asiakkaalle ja arvioidaan tämän jälkeen personoinnin tuloksellisuutta.

Mitä yksilökohtaisemmalle tasolle mennään, sitä enemmän palvelut mukautuvat asiakkaan mieltymyksiin ja palvelusta syntyvät kokemukset eroavat eri käyttäjien välillä. Suuri yksilöllisyys palveluissa ei kuitenkaan ole kustannustehokasta verrattuna isomman datamäärän hallintaan skaalautumissyistä. (Wedel & Kannan, 2016.) Frow ja Payne (2007) ovat sitä mieltä, että liikkeenjohdon on kannattavaa segmentoida asiakkaitaan ja johtaa asiakaskokemusta eri tavoin eri segmenttien osalta. Näin yrityksen resursseja on helpompi hallita ja tunnistetaan kaikista tuloksellisimmat asiakasryhmät (McColl-Kennedy ym., 2019).

Aineisto vahvistaa, että asiakaskokemus on herättänyt paljon keskustelua tieteessä. Erityisessä roolissa ovat kohtauspisteet ja asiakkaan tuntemukset sekä käyttäytyminen niissä. Digitaalisissa palveluissa kohtauspisteitä muodostuu aina, kun asiakas esimerkiksi törmää verkkoa selatessaan yrityksen palveluihin tai vertailee tuotteita sivustolla. Asiakkaan reaktioita tulisi mitata kyseisissä pisteissä, jotta liikkeenjohto saisi käsityksen syntyneestä asiakaskokemuksesta. Aineiston perusteella hyvää digitaalista asiakaskokemusta nykypäivänä kasvattaa etenkin palvelujen yksilöinti, turvallisuus ja interaktiivisuus, joka edesauttaa asiakkaan sitouttamista yritykseen.

5 DIGITAALISEN ASIAKASKOKEMUKSEN DATALÄHTÖINEN JOHTAMINEN

Datalähtöisen johtamisen taustalla on ennen kaikkea aineistoon perustuvan päätöksenteon kulttuuri. Se vaatii erilaisia työkaluja, informaatiotieteen osaamista sekä oman liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä. (Wedel & Kannan, 2016.) Kun osataan mitata ja kerätä informaatiota siitä, millaiset asiat vaikuttavat asiakkaalle syntyvään digitaaliseen asiakaskokemukseen, yritykset voivat monitoroida ja tehostaa näitä osa-alueita palveluissaan sekä korjata selkeitä ongelmakohtia. (Jiang ym., 2013.) Kuten kaikessa johtamisessa, myös tässä tapauksessa liikkeenjohdon tulee pystyä priorisoimaan tuloksellisimpia mitattavia kontaktipisteitä ja asiakassegmenttejä (McColl-Kennedy ym., 2019).

Tässä luvussa käsitellään eri liikkeenjohdon keinoja mitata ja analysoida asiakkaiden käyttäytymistä yrityksen digitaalisissa palveluissa. Nämä löytyvät koottuna taulukosta 1. Lisäksi luvussa yhdistetään aiempaa tutkimustietoa optimaalisen digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisesta. Lopputuloksena esitetään datalähtöisen asiakaskokemuksen johtamisen keinoja yrityksen digitaalisessa ekosysteemissä sekä tähän liittyviä tavoitteita, mahdollisuuksia, haasteita ja rajoituksia.

5.1 Digitaalisen asiakaskokemuksen mittaaminen ja datan kerääminen

Tutkimuksessa on ilmennyt, että tieteenalan johtavia asiakaskokemuksen mittareita ei ole vielä syntynyt ja aiheen tutkimus on edelleen alkuvaiheessa. Haasteellista on se, että optimaalisen mittarin tulisi käsittää asiakkaan koko elinkaaren vaiheet sekä kaikki kanavat. (Lemon & Verhoef, 2016.) Lisäksi yritykset tarvitsevat laajalti sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista informaatiota asiakkaistaan (Grag, Rahman & Kumar, 2010). Tässäkin yhteydessä teknologiasta on hyötyä ja digitaalisia keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen on esimerkiksi esittänyt Mondragon, Mendez, Mauricio ja Diaz (2019).

Useat tutkijat, kuten Frow ja Payne (2007), korostavat sopivien mittareiden ja analytiikkatyökalujen löytämistä, jotta yritykset pystyvät johtamaan ja tarjoamaan

onnistuneen asiakaskokemuksen asiakkailleen. Eri medioiden, kanavien ja muiden digitaalisten palveluiden räjähdysmäinen kasvu on johtanut siihen, että yrityksillä on entistä enemmän asiakkaista saatavilla olevaa informaatiota, sillä kontaktipisteitä muodostuu useisiin kanaviin ja useammin (McColl-Kennedy ym., 2019; Wedel & Kannan, 2016).

5.1.1 Perinteiset asiakaskokemuksen mittarit digitaalisilla alustoilla

Tavanomaisena keinona yrityksissä on käytetty asiakkaan havaintojen ja tuntemusten mittaamista asiakaspalautteen avulla joko tietyssä kontaktipisteessä tai koko asiakaspolun varrelta (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakastyytyväisyyttä voidaan esimerkiksi mitata sanallisella palautteella tai numeerisesti eri arviointiasteikkoja käyttäen (Frow & Payne, 2007). Palautekanavia voi olla useanlaisia, ja liikkeenjohto voi hyödyntää informaation keräämisessä muun muassa online-kyselyjä, sähköpostia ja online-yhteisöjä. Lemon ja Verhoef (2016) kommentoivat, ettei asiakaspalautteella voida mitata holistista asiakaskokemusta, vaan ainoastaan yksittäisiä helposti ymmärrettäviä kokemuksia esimerkiksi tehdystä transaktiosta. Toisaalta McColl-Kennedy ym. (2019) näkevät asiakaspalautteen edelleen tärkeänä osana asiakaskokemuksen johtamisen kokonaisuutta, sillä palautteesta liikkeenjohto saa rikasta asiakaslähtöistä informaatiota yritykselle juuri sen hetkisestä kontaktipisteestä.

Asiakastyytyväisyysmittauksia seurannut tunnettu mittari on Net Promoter Score (NPS), jolla asiakas vastaa kysymykseen: *Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä ystävällesi tai kollegallesi?* (Reichheld, 2003). Yritykset käyttävät tätä tunnuslukua selkeästi eniten ja sitä suositellaan liitettäväksi jokaisen yrityksen strategiaan (Klaus & Maklan, 2013). NPS-luku lasketaan ottamalla osuus yrityksen todennäköisimmistä suositelijoista ja vähentämällä tästä lukemasta ne, jotka vähäisellä todennäköisyydellä suosittelevat yritystä (Frow & Payne, 2007; Reichheld, 2003). Muun muassa asiakkaan lojaaliutta ja kannattajuutta yritystä kohtaan mitataan NPS:n avulla (Frow & Payne, 2007; Wedel & Kannan, 2016). Klaus ja Maklan (2013) kyseenalaistavat NPS-mittarin kokonaisvaltaista asiakaskokemusta mitattaessa, sillä se jättää merkittävän käsitteellisen aukon asiakastyytyväisyyden ja -kokemuksen välille.

Siirryttäessä yksittäisistä mittareista kohti kokonaisvaltaisempia asiakaskokemusta mittaavia malleja, tutkijat hyödyntävät online-ympäristössä asiakaspolkua ja kontaktipisteitä. Monikanavaisessa digitaalisessa ympäristössä pitäisi ensin määrittää jokaisen kontaktipisteen merkitys lopullisen ostotapahtuman syntymiseen. Mittaamalla kontaktipisteiden vaikutusta ostopäätökseen yritykset pystyvät allokoimaan panostuksia ja markkinointibudjettiaan merkittävimpiin kontaktipisteisiin ja siten kasvattamaan positiivista asiakaskokemusta. (Lemon & Verhoef, 2016.)

Parasuraman ym. (2005) tekivät tutkimuksen online-palveluiden laadun mittaamisesta ja loivat moniosaisen E-S-QUAL-mitta-asteikon (e-SQ) erityisesti sovellettavaksi verkkokauppoihin. Malli pohjautuu perinteisempään palvelukokemuksen alaiseen SERVQUAL-malliin ja se on luotu yleishyödylliseksi sekä soveltumaan useiden sivujen palvelukokemuksen arviointiin. Kuten asiakaspolun teoriassa, myös e-SQ:n tapauksessa tarkastellaan kaikkia vuorovaikutuskohtia asiakkaan ja yrityksen välillä. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä verkkopalvelukokemukseen vaikuttavaa osa-aluetta: *tehokkuus*, *odotuksien ja lupauksien täyttäminen*, *käytettävyys* ja *yksityisyys*. Näihin sisältyy yhteensä 22 tarkemmin määriteltyä mittaria, jotka ovat samankaltaisia aiemmassa luvussa mainittuihin hyvän asiakaskokemuksen muodostaviin tekijöihin (Jiang ym., 2013; Yang ym., 2005).

Viimeaikaisin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen malli on Klausin ja Maklanin (2013) luoma asiakaskokemuksen laatua mittaava EXQ (*The Customer Experience Quality Scale*). Siinä eritellään neljässä eri kategoriassa asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä: *tuotekokemus*, *totuuden hetket* eli tärkeimmissä kontaktipisteissä syntyneet kokemukset, *mielenrauha* eli prosessien ja palvelun ammattimaisuus sekä *lopputulos*. Näiden tekijöiden summana muodostetaan arvio syntyneestä asiakaskokemuksesta, mistä voidaan johtaa asiakkaan lisääntynyt asiakastyytyväisyys, lojaalius sekä positiivinen word-of-mouth-keuhustelu. Malli antaa keskenään vertailtavissa olevia desimaalilukuja esitellyistä osa-alueista.

Klaus ja Maklan (2013) nimittävät mallin olevan laajempi kokonaisuus NPS-mittarista, joka keskittyy ainoastaan asiakastyytyvyyteen. Sen avulla

liikkeenjohdossa pystytään ymmärtämään, miten asiakkaat arvioivat mallissa esitettyjä asiakaskokemukseen liittyviä ulottuvuuksia. Mallissa on paljon samankaltaisia huomioita kuin muissakin tutkimuksissa sekä asiakaskokemuksen tekijöiden että tuloksien suhteen (Frow & Payne, 2011; Grag ym., 2010; Verhoef ym., 2009; Wedel & Kannan, 2016). Aineiston perusteella tätä mallia ei olla vielä käytetty liikkeenjohdon tasolla, ja EXQ:n tutkijat kommentoivat syyksi muun muassa sen korkeammat kustannukset sekä laajan datan keruun vaatimukset.

Lemon ja Verhoef (2016) näkevät kontaktipisteisiin keskittyvän mittariston ongelmana sen, etteivät yritykset tiedä missä vaiheessa asiakas on asiakaspolullaan. Jos asiakas päätyy yrityksen verkkosivuille hakukoneen välityksellä asiakaspolun alkuvaiheessa, ei hän välttämättä päädy tekemään ostotapahtumaa yhtä varmasti, kuin suoraan verkkosivuille laskeutuva asiakas polkunsä loppuvaiheessa. Tutkijat kirjoittavat artikkelissaan, että tällainen asiakkaan historiaan perustuvien tekijöiden huomioimatta jättäminen vääristää tuloksia ja johtaa epätehokkaisiin johtopäätöksiin. Lisäksi tutkijat korostavat, että useilla mittareilla mitataan ensisijaisesti myynnin tai konversioiden määrää eikä niinkään suoranaisesti asiakaskokemusta. Vaikka Klaus ja Maklan (2013) kehittivät oman mittarinsa kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamiseksi, he huomauttavat, että sen lisäksi liikkeenjohdon tulisi hyödyntää strategiassaan myös perinteisiä suurempia mittareita kuten NPS. Nämä voivat heidän mukaansa olla parempia ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä lyhyellä aikavälillä.

5.1.2 Data-analytiikka

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen kannalta on hyödyllistä, että digitaalisista palveluista pystytään keräämään tehokkaasti dataa asiakkaista hyödyntäen muun muassa data-analytiikan työkaluja. Tämä data on jalostettavissa asiakaskokemuksen mittaamiseen ja informaation keräämiseen optimaalisen digitaalisen asiakaskokemuksen luomiseksi. (Mondragon ym., 2019.) Anshari, Almunawar, Lim ja Al-Mudimigh (2018) perustavat artikkelinsa siihen ajatukseen, että asiakaskokemusten parantamiseen etenkin personoinnin ja kustomoinnin osalta tarvitaan big dataa. Heidän mukaansa big data tarkoittaa sekä järjestelmällistä että epäjärjestelmällistä dataa, jota löytyy suurina volyyymeina ja sen variaatio sekä kiertonopeus (uuden datan syntyminen) on suurta. Anderl ja kollegat (2015) esittävät,

että tällaista asiakasdataa löytyy valtavasti yritysten digitaalisista kanavista, ja yritykset pystyvät data-analytiikan keinoin keräämään ja organisoimaan sitä liikkeenjohdon päätöksenteon käyttöön. Nykyajan teknologialla yritykset voivat seurata yksittäisen asiakkaan asiakaspolkua sekä kerätä dataa syväluotaavan analyysin tekemiseen asiakkaan preferensseistä ja mahdollisista ostopäätöksistä. Tämä mahdollistaa henkilökohtaisten markkinointistrategioiden luomisen.

Wedel ja Kannan (2016) esittävät erilaisia vaihtoehtoisia alustoja datan prosessointiin. On luonnollista, että pienet ja keskisuuret yritykset eivät tarvitse yhtä tehokkaita palveluja informaation keräämiseen ja varastointiin, joten heille ehdotetaan käytettäväksi esimerkiksi Excel-sovelluksen tilastointialustaa tai muita tilastointiin erikoistuneita palveluja. Kun yrityksen koon myötä informaation määrä skaalautuu ja sen laatuun syntyy enemmän vaihtelua, suosittelevat tutkijat tehokkaampien palvelujen kuten NoSQL:n tai Facebookin kehittämän Apache Cassandra:n käyttöä.

Chen ym. (2012) kirjoittavat asiakkaan käyttäytymisen analysoinnista sivustolla, jolle ominaista on IP-osoitteiden ja sitä mukaa käyttäjien käyttäytymisen seuranta sekä yrityksen palveluissa tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden tallentaminen informaatioksi liikkeenjohdolle. Teknologian myötä tämä onnistuu saumattomasti ja helposti digitaalisilla alustoilla toimivien evästeiden (*cookies*) avulla. He kirjoittivat jo lähes kymmenen vuotta sitten, että seuraavaksi tullaan keskittymään tarkemman ja käyttäjäkohtaisemman informaation saamiseen, jossa asiakkaan sijaintia ja muita hänen ominaisuuksiaan voidaan hyödyntää. (Chen ym., 2012.) Ihmiset sallivat sijaintitietojensa luovuttaminen yritykselle saadakseen esimerkiksi tarjouksia läheisistä liikkeistä (Anshari ym., 2018; Wedel & Kannan, 2016), ja tästä on tullut nykypäivänä erittäin tavallista asiakkaiden keskuudessa.

Mondragon ja kollegat (2019) ovat mallintaneet artikkelissaan asiakaskokemuksen kontekstissa data-analytiikkaprosessin. Heidän mallissaan ensimmäisenä vaiheena on digitaalisista palveluista saatavan syötteen (input) kerääminen. Syötettä nimitetään myös raakadataksi (Wedel & Kannan, 2016). Mondragonin ym. (2019) tutkimuksen tapauksessa digitaaliset palvelut käsittävät sosiaaliset verkostot, verkkosivun, sähköpostin sekä kyselyn. He esittävät, että dataa asiakkaan interaktiivisesta

toiminnasta voidaan kerätä joko manuaalisesti tai automaationa valitun analytiikkatyökalun avulla. Ennen datan jäsentämistä on tärkeää määritellä asiakaspolku ja tunnistaa merkittävimmät indikaattorit, joita mitataan. Jos käytetään esimerkkinä asiakaspolun ensimmäistä vaihetta, tietoisuus yrityksestä (*awareness*), indikaattoreita voivat olla esimerkiksi ennakko-odotukset yrityksestä tai ensimmäisten sivustolla vierailujen määrää tietyssä ajanjaksona. Muita samankaltaisia indikaattoreita voidaan hahmottaa muun muassa käyttämällä Parasuramanin ym. (2005) e-SQ-mallissa esitettyjä mittareita. Tämän vaiheen jälkeen data jäsennetään visuaaliseen muotoon ja analysoidaan onnistuneet ja kehitystä vaativat kontaktipisteet digitaalisissa palveluissa. Tutkimuksessa case-yritykselle tehtiin kaksi mittausta tämän mallin mukaisesti, ja ensimmäisten mittauksien jälkeisten parannusten myötä toisen mittauskierroksen tulokset olivat parantuneet. Yrityksen digitaalisten kanavien kautta tehty myynti nousi ensimmäisen kuun aikana 30 % ja toisessa kuussa 45 %.

Liikkeenjohdon ei kuitenkaan tarvitse tehdä datan keräämistä ja analyysityötä alusta alkaen manuaalisesti (Mondragon ym., 2019), sillä Internet tarjoaa useita web-analytiikkatyökaluja kuten Google Analyticsin keräämään ja jäsentämään dataa halutulla tavalla verkkosivuilta (Chen ym., 2012). Myös sosiaalista mediaa voidaan monitoroida ja siellä kertyvää dataa pystytään analysoimaan eri palvelujen tarjoamin keinoin. Näiden työkalujen avulla pystytään esimerkiksi katselemaan asiakkaan aktiviteetteja palvelussa ja selaamaan hänen ostopolkuaan. Datalähtöisessä johtamisessa analytiikkainformaatiota käytetään digitaalisen palvelun optimoinnissa, kuten sivujen ulkoasun, asiakaskohtaisten suosittelujen ja tuoteasettelujen suunnittelussa. Muita web-analytiikan lisäksi muita analytiikkateknologioita ovat big datan, tekstin, yhteisöjen ja mobiililaitteiden analytiikka. (Chen ym., 2012.)

Taulukko 1. Asiakaskokemuksen mittaamiseen käytettävät menetelmät ja niiden tarjoamat tulokset liikkeenjohdon päätöksentekoon

Mittari	Mittausmenetelmä	Mittautulokset
<i>Asiakaspalaute</i>	Mitataan asiakastyytyväisyyttä tietyssä kontaktipisteessä	Arvosana, avoin palaute

<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	Mitataan asiakastytyvääisyyttä suositteluasteen avulla: <i>todennäköiset suosittelijat – epätodennäköiset suosittelijat</i>	NPS-tunnusluku
<i>E-S-QUAL (e-SQ)</i>	Mitataan asiakaskokemusta tärkeimmistä kontaktipisteistä eri indikaattoreita käyttäen neljän eri kategorian summana, joita ovat online-palvelun tehokkuus, odotusten ja lupauksen täyttäminen, käytettävyys ja yksityisyyden suojele	Keskenään vertailtavat lukemat eri kategorioille
<i>The Customer Experience Quality (EXQ)</i>	Mitataan asiakaskokemusta neljän eri kategorian onnistumisen summana: tuotekokemus, totuuden hetket, mielenrauha ja lopputulos	Keskenään vertailtavat desimaaliluvut asiakastytyvääisyydestä, lojaaliudesta ja positiivisesta word-of-mouth-keskustelusta
<i>Data-analytiikkatyökalut</i>	Kerätään ja varastoidaan teknologian ja automaation avulla asiakasdataa, käytetään analytiikkatyökaluja raakadatan jalostamisessa informaatioksi; työkaluja mm. Excel, NoSQL, Apache Cassandra, Google Analytics	Haluttu informaatio asiakkaasta, asiakassegmentistä tai esimerkiksi kontaktipisteiden suoriutumisesta

5.2 Datalähtöinen liikkeenjohdon päätöksenteko ja digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen

Kaikista suurin tavoite asiakaskokemuksen johtamisessa on edistää asiakassuhteita ja luoda pitkäaikaisia lojaaleja asiakkuuksia (Frow & Payne, 2007; Rose ym., 2011). Tämä onnistuu yrityksen ja asiakkaan kontaktipisteiden tunnistamisella, tarkalla suunnittelulla, mittaamisella sekä jatkuvalla kehittämisellä. (McColl-Kennedy ym., 2019.) Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksen täytyy tunnistaa palvelujensa ongelmat ja mahdollisuudet, jotta niitä voidaan kehittää. Liian usein todellinen asiakaskokemus jää paljon alle organisaation olettamasta asiakaskokemuksen tasosta, vaikka yritys olisikin tehnyt edistyneitä ratkaisuja sen parantamiseen. Tällöin merkittävät ongelmakohdat ovat jääneet liikkeenjohdolta huomaamatta ja tarvittavia panostuksia ei ole tehty. Yksityiskohtaisen asiakkaiden tunteiden ja mielipiteiden tutkimisen ja mittaamisen arvokkuus korostuu tässäkin tapauksessa. (Frow & Payne, 2007.)

Datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseksi liikkeenjohdon tulee löytää oikeanlaiset mittarit ja analytiikkatyökalut jokaiseen asiakkaan ja yrityksen kontaktipisteeseen (Frow & Payne, 2007). Liikkeenjohdon tulee lisäksi kerätä heidän tarpeisiinsa sopivan laatuista informaatiota asiakkaista. Yritykset tarvitsevat sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista dataa, sillä vain toisen kerääminen ja analysointi voi johtaa vääristyneisiin johtopäätöksiin (Grag ym., 2010). Numeerista dataa on helpompi kerätä, mutta ilman laadullista informaatiota, kuten asiakaspalautetta, yrityksen on haastavaa löytää pinnan alla olevia ongelmia ja kehitysehdotuksia asiakkaalta. (McColl-Kennedy ym., 2019.)

Yritykset ovat kulkemassa kohti datalähtöistä kulttuuria. Niissä tunnetaan datan keruun merkitys, mutta liian usein siihen sekä datan varastointiin investoidaan enemmän kuin itse analytiikkaan. Ne yritykset, jotka osaavat ottaa datalähtöisyyden ja analyysit osaksi päätöksentekoa, omaavat kilpailuetua ja saavat merkittäviä taloudellisia tuloksia. On huomioitava, että datalähtöiseen johtamiseen ei ole yhtä mallia, joka sopisi jokaiselle yritykselle. Sen suunnitteluun tulee liikkeenjohdossa pistää aikaa, sillä yrityksen koolla, resursseilla ja tietotaidolla on merkitystä mittareiden ja data-analytiikkatyökaluja valitessa. (Wedel & Kannan, 2016.) Vaikka digitaalisen asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tuloksiin liittyy rajoitteita, mittaamisella on tärkeä rooli yritykselle. Sillä seurataan yrityksen asiakaskokemuksen kehitystä, jotta asiakkaille saataisiin tarjottua ”erinomainen ja täydellinen” asiakaskokemus. (Frow & Payne, 2007.)

Automatisointi ja informaation suuri volyymi ovat laskeneet datan keruun ja varastoinnin kustannuksia. Lisäksi dataa on nykyään helposti saatavilla. Nämä asiat johtavat datan prosessoinnin ROI:n (*return on investment*) eli investoinnin tuottoprosentin merkittävään kasvuun. (Wedel & Kannan, 2016) Toisaalta tämä ei tarkoita, etteikö mittaaminen ja datan seuraaminen veisi yrityksen resursseja. Siksi tehokkuuden ja hyödyllisten tulosten saamisen vuoksi liikkeenjohdon tulee pystyä tunnistamaan ja priorisoimaan omaan liiketoimintaansa sopivat ja merkittävimmät mittauksen kohteet eli kontaktipisteet. (McColl-Kennedy ym., 2019.) Lisäksi priorisointia tarvitaan eri asiakassegmenttien ja niihin allokoitujen resurssien suhteen. Yrityksen tulisi tunnistaa heille tuloksellisimmat asiakassegmentit ja toimia

heidän preferenssien mukaan rakentaessaan tai muokatessaan digitaalisia palveluja. (Frow & Payne, 2007.)

Kuten monet tutkimukset sekä kirjallisuus ovat esittäneet, liikkeenjohdolle on elintärkeää ensiksi tunnistaa oma palveluprosessinsa sekä kontaktipisteensä asiakaslähtöisestä näkökulmasta (Filenius, 2015; Frow & Payne, 2007; Lemon & Verhoef, 2009). Medioiden ja palvelujen suuri kattaus sekä monikanavainen kulttuuri tarkoittavat sitä, että digitaalisissa palveluissa on todella useita kontaktipisteitä, ja asiakaskokemus muotoutuu kaikkien näiden välillä (Anderl ym., 2015; McColl-Kennedy ym., 2019; Wedel & Kannan, 2016). Monikanavaisuuden vuoksi yrityksellä on useita digitaalisia palvelukanavia, jolloin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen analytiikkakeinojen soveltaminen on vaativampaa, sillä asiakaskokemus koostuu kaikista asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisesta (Cao & Li, 2015; Filenius, 2015). Toistaiseksi analyysiä voidaan tehdä pitkälti vain alusta- ja aikakohtaisen datan perusteella (Anderl ym., 2015).

Asiakaskokemuksen johtamiseen kuuluu myös asiakkaan tyytymättömyyden tunnistaminen. Asiakastyytyväisyyden ja -palautteiden seuraamisella voidaan saada informaatiota asiakkaan riskistä päättää asiakkuus. Pitkäaikaisen analytiikan perusteella voidaan tunnistaa, milloin asiakas on esimerkiksi vaihtamassa kilpailijalle, ja pystytään suorittamaan tarvittavat toimenpiteet asiakassuhteen korjaamiseksi. Tässäkin tapauksessa NPS-mittari on tehokas riskin analyysin kannalta. (McColl-Kennedy ym., 2019.) NPS-lukua seuraamalla pystytään analysoimaan asiakkaan kokemuksen kehittymistä. Mitä korkeampi NPS on, sitä todennäköisemmin asiakas on lojaali yritykselle. Lisäksi tutkimuksen mukaan korkeimman tunnusluvun omaava yritys kasvaa nopeammin kuin kilpailijansa. (Frow & Payne, 2007.)

Tulevaisuuden kannalta turvallisuudella on suuri vaikutus digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakkaat ovat huolissaan yksityisyydestään, sillä datan kerääminen ja varastointi synnyttävät ihmisissä turvattomuutta. Asiakkaan yksityisyyden turvaamiseksi on luotu lainsäädäntöä (mm. GDPR eli EU:n tietosuojasetus), ja yrityksen on otettava se huomioon omassa datalähtöisessä tekemisessään. (Sitra, 2019; Wedel & Kannan, 2016.) Yritysten on selkeästi ilmoitettava, milloin he

keräävät ja miten he käyttävät asiakkaan informaatiota. Lisäksi informaatiota tulee käsitellä yrityksen sisällä tarkkaan ja varovaisesti. Onneksi useat yritykset tekevät tällaisia toimia asiakkaan yksityisyyttä suojellakseen itseohjautuvasti, mikä osoittaa kunnioitusta asiakkaita kohtaan ja siten auttaa hyvän asiakassuhteen sekä digitaalisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. (Wedel & Kannan, 2016).

Mitä ominaisuuksia liikkeenjohdolta tarvitaan onnistuneen datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen? Jotta yrityksessä voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön data-analytiikan teknologioita, tarvitaan johdolta syvää analyttistä osaamista ja IT-taitoja yhdistettynä liiketoimintatietouteen ja kommunikointitaitoihin. Käytännössä datalähtöisessä johtamisessa tulee pystyä analytiikan avulla muuttamaan raakadata merkittäväksi ja käyttökelpoiseksi tiedoksi organisaatiolle. Tämän lisäksi tieto täytyy kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen avulla saada siirrettyä yrityksen eri osa-alueille, joiden työtä se koskettaa. Valmiit tarjolla olevat työkalut mahdollistavat sen, että liikkeenjohdon ei tarvitse itse harjoittaa koodaamista tai omata informaatiotieteentieteen syvällistä osaamista. (Chen ym., 2012; Wedel & Kannan, 2016.) Oleellista kuitenkin on, että osataan valita yrityksen tarpeeseen sopivat palvelut datan prosessoinnille ja analyysin tekemiselle samalla toteuttaen optimoitua resurssien allokointia (Frow & Payne, 2007; Wedel & Kannan, 2016).

Sopivalla organisaatorakenteella on myös Wedelin ja Kannanin (2016) mukaan merkitystä datalähtöisen johtamisen onnistumiseen. Heidän mukaansa markkinoinnin analytiikan keskittyminen asiantuntevalle osastolle on tehokkain keino hallita suuria informaatiomääriä, koordinoita tiedonjakelua eri osastojen kesken ja hallita budjettia. Toisaalta Frow ja Payne (2007) korostavat asiakaskokemuksen johtamisessa koko organisaation ymmärryksen ja tahtotilan kasvattamista. Onnistuakseen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa työntekijöiden tulisi pystyä jäsentämään asiakaspolun ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen rakentuminen sekä ymmärtää sen merkitys yrityksen pitkäaikaiselle menestykselle. Tämä ei siis saisi tutkijoiden mukaan jäädä vain yhden osaston sisäiseksi tiedoksi.

Monikanavaisuuden haasteellisuuden vuoksi digitaalisten kanavien strategiat tulisi olla integraatiossa toistensa kanssa, jotta asiakaskokemuksen muodostumista näiden kanavien välillä pystytään hallitsemaan onnistuneesti. Cao ja Li (2015) käsittelevät laajasti tutkimuksessaan integroidun monikanavaisuuden hyötyjä. Heidän mukaansa ne yritykset, jotka pystyvät parhaiten koordinoimaan heidän kaikkia kanaviaan, onnistuvat kasvattamaan asiakkaansa luottamusta, lojaaliutta ja ostovalmiutta yritykseen. Myös viestinnän koherentti eli yhtenäinen sisältö ja tasalaatuisuus eri kanavien välillä vaikuttavat huomattavasti digitaaliseen asiakaskokemukseen. Digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa viestinnän strategisointi edesauttaa tasalaatuisen sisällön tuotannossa. (Frow & Payne, 2007; Yang ym., 2005.)

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen on ennen kaikkea asiakaslähtöistä toimintaa. Lisäksi datalähtöisellä otteella vahvistetaan asiakkaiden kuuntelua ja arvon yhteisluomista. Liikkeenjohto mittaa, jäsentää ja tunnistaa asiakkaidensa reaktioita monikanavaisen digitaalisen ekosysteeminsä tärkeimmissä kontaktipisteissä ja käyttää tätä informaatiota ohjaavana tekijänä online-palveluiden jatkuvassa kehittämisessä. Aineistossa korostuu vahvasti, että yrityksen ei ole tarkoitus mitata kaikkea kaikista asiakkaistaan, vaan löytää itselleen parhaimmat mittarit ja data-analytiikan työkalut, jotka sopivat heidän palvelukanaviinsa ja organisaatioonsa. Siksi resursointi ja priorisointi nousee tärkeään rooliin, vaikka datan käytön kustannus on alentunut vuosien varrella. Lisäksi liikkeenjohdolta odotetaan perustason informaatiotieteen taitoja datan tulkitsemiseen ennen päätöksentekoa. Lopuksi aineistosta ilmeni, että asiakaskokemuksen rakentumisen ymmärtäminen ja datalähtöinen ajattelutapa tulee implementoida koko organisaation tasolle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on koostaa merkittävimmät tutkimustulokset ja esittää tutkimuksen johtopäätökset sekä teoreettisesta että liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Keskeiset tulokset esitetään taulukossa 2. Lisäksi luvussa vastataan asetettuun päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin. Itse tutkimuksen tieteellisyyden ja laadun arvioinniksi käsitellään sen teoreettista kontribuutiota, luotettavuutta sekä rajoitteita. Lopuksi esitetään vielä jatkotutkimusehdotuksia perustuen tutkijan löytämiin tutkimusaukkoihin tutkimusprosessin aikana ja johtopäätöksiä analysoidessa.

6.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkielman ensimmäinen alakysymys on: *Millainen on yrityksen digitaalinen ekosysteemi?* Yksinkertaisena vastauksena tutkimuksesta nousi esille, että yrityksen digitaalinen ekosysteemi on Internet-pohjainen yrityksen kaikkien käyttämien eri kanaviensa kokonaisuus sekä interaktiivinen verkosto, johon liittyy olennaisesti datan prosessointi (Fokina & Barinov, 2019). Sen rakentumisen hahmottamisesta ja ylläpidosta on tullut vuosien varrella haasteellisempaa ja kanavien saumaton keskinäinen integraatio on yksi tärkeimmistä yrityksen strategisista menestyskohdista. Asiakkaat suosivat digitaalisissa palveluissa ulkomuodollisia tekijöitä, kuten sivuston visuaalisuutta, sisällön laatua sekä toiminnallisia elementtejä kuten sivujen keskinäistä linkitystä (Charan, 2015), saavutettavuutta (Jiang ym., 2013) ja interaktiivisuutta (Yang ym., 2005). Etenkin tulevaisuudessa sisältömarkkinoinnin ja personoinnin merkitys palveluissa tulee kasvamaan, sillä ne ovat keinoja erinomaisen asiakaskokemuksen luomiseen sekä asiakkaan brändiin sitouttamiseen. (Jiang ym., 2013; Lemon & Verhoef, 2016).

Toisessa alakysymyksessä etsitään vastausta siihen, *millainen on digitaalinen asiakaskokemus*. Tutkimuksessa selvisi, että se seuraa vahvasti holistisen asiakaskokemuksen teoriaa (Verhoef ym., 2009). Se hahmotetaan kaikissa yrityksen digitaalisten palvelujen kontaktipisteissä asiakkaalle syntyvien kokemusten summana ja sen muodostumiseen vaikuttavat sekä asiakkaan kognitiiviset että emotionaaliset reaktiot kontaktipisteissä. (Filenius, 2015; Rose ym., 2011). Digitaalista

asiakaskokemusta käsiteltäessä täytyy muistaa, että asiakkaat käyttävät yrityksen monikanavaista digitaalista ekosysteemiä, jonka vuoksi asiakaskokemus ei synny vaan yhdessä palvelussa tietyssä ajassa – siihen sisältyvät kaikki edeltävät sekä eri kanavien välillä muodostuneet kokemukset (Anderl ym., 2015; Cao & Li, 2015; Filenius, 2015; Frow & Payne, 2007). Lisäksi arvon yhteisluonnin teorian myötä tutkimuksessa nousi esille asiakkaan oma vaikutusvalta muodostuvaan asiakaskokemukseensa (Charan, 2015; Fokina & Barinov, 2015).

Päätutkimuskysymykseksi asetettiin: *Miten yritys voi johtaa digitaalista asiakaskokemustaan datalähtöisesti?* Tämä yhdistää edellä käsiteltyjä tuloksia sekä tuo merkittävänä lisänä dataan ja tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen kulttuuriin (Wedel & Kannan, 2016). Taulukossa 2 on jäsennettynä merkittävimmät tutkimustuloksina löytyneet onnistuneen datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen tekijät.

Taulukko 2. Tarvittavat tekijät datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen

<i>Asiakaspolku</i>	Asiakkaan ostoprosessin ja tärkeimpien kontaktipisteiden hahmottaminen
<i>Asiakaslähtöisyys</i>	Digitaalisen asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen, arvon yhteisluominen ja asiakkaan kuunteleminen
<i>Mittarit ja työkalut</i>	Oikeiden mittareiden ja data-analytiikkatyökalujen valinta
<i>Digitaalinen ekosysteemi</i>	Integroidun monikanavaisen digitaalisen ekosysteemin hallinta
<i>Liikkeenjohdon tietotaito</i>	Liikkeenjohdon strategisen markkinoinnin ja informaatiotieteiden hallitseminen
<i>Resursointi ja priorisointi</i>	Resurssien allokointi, tärkeimpien kontaktipisteiden priorisointi ja tuloksellisimpien asiakassegmenttien priorisointi

Kaiken lähtökohtana on taulukossa 2 esitetty *asiakaspolun* ja asiakkaan ostopäätökseen eniten vaikuttavien kontaktipisteiden tunnistaminen (Filenius, 2015). Tunnistamisen täytyy tapahtua asiakaslähtöisesti, jotta asiakkaalle sekä kognitiivisesti että emotionaalisesti eniten positiivisia reaktioita herättävät vuorovaikutuskohdat saadaan tietoon (Frow & Payne, 2007; Lemon & Verhoef, 2009). Toisena tekijänä löytynyt *asiakaslähtöisyys* sisältää digitaalisen asiakaskokemuksen holistisen näkemyksen omaksumisen. Asiakaslähtöisessä yrityksessä pyritään myös luomaan lisäarvoa asiakkaalle yhdessä asiakkaan kanssa eikä ainoastaan yrityksen näkökulmasta. Tämä näkemys sopii hyvin datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen, sillä digitaalisissa palveluissa asiakas on osana palvelukokemuksen rakentamista omalla toiminnallaan. (Frow & Payne, 2015; Charan, 2015.) Asiakkaan kuuntelu on yksi asiakaslähtöisyyden peruseräkkeistä, jotta saadaan tietoon hänen tarpeensa sekä vaatimuksensa yritykseltä (Doan, Ramakrishnan & Haley, 2011).

Koska erilaisia asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyttä kuvaavia *mittareita ja data-analytiikan työkaluja* on useanlaisia eri tarpeisiin, tulee yrityksen panostaa itselleen parhaiten sopivien menetelmien löytämiseen (Frow & Payne, 2007). Asiakkaista voidaan kerätä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista informaatiota valtavia määriä digitaalisista palveluista yrityksen päätöksentekoprosessiin. Yritykset tarvitsevat kattavaan datalähtöiseen johtamiseen kummankin laatuista dataa. (Chen ym., 2012; Grag ym., 2010.) Tutkimuksessa esitellään erilaisia mittareita ja malleja laadullisen informaation keräämiseen. Asiakaspalautteen (Lemon & Verhoef, 2016) ja NPS-tunnusluvun (Reichheld, 2003) avulla voidaan kerätä tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua tietoa. Kokonaisvaltaisemmat asiakaskokemusta mittaavat mallit ovat kehittyneet pitkäaikaisen kontaktipisteiden mittaamisen ja analysoinnin ympärille, kuten muun muassa Klausin ja Maklanin (2012) EXQ-malli. Data-analytiikan työkaluilla voidaan tehostaa ja automatisoida eri kontaktipisteiden mittaamista ja asiakaskokemuksen kehittymisen seuranta (Chen ym., 2012; Wedel & Kannan, 2016). Web-analytiikka on yksi tehokkaimmista keinoista käytettäväksi digitaalisten alustojen monitoroinnissa. (Chen ym., 2012.)

Digitaalisen ekosysteemin osalta tutkimuksessa esitetyt onnistuneet ratkaisut palvelujen muotoilussa, sisällössä, toiminnoissa (Yang ym., 2005) ja yksityisyyden

turvaamisessa (Rose ym., 2011) parantavat oleellisesti asiakaskokemusta. Koska yrityksellä voi olla useita toisiinsa linkittyneitä digitaalisia kanavia, näiden kanavakohtaiset strategiat tulisi olla integroitu toisiinsa tasaisen laadun ja toimivan kokonaisuuden ylläpitämiseksi (Anderl ym., 2015; Frow & Payne, 2007).

Lopuksi tutkimustuloksissa ilmeni *liikkeenjohdon tietotaito* sekä *resursointi ja priorisointi*. Liikkeenjohdon tulee olla sekä syvällisesti tietoinen omasta liiketoimintamallistaan ja asiakkaistaan että ymmärtää informaatiotieteiden perusteet (Chen ym., 2012; Wedel & Kannan, 2016). Resursoinnin ja priorisoinnin osalta korostetaan resurssien optimaalista käyttöä ja tuloksellisuuden tavoittelua valitessaan eri työkaluja ja mitattavia kontaktipisteitä (McColl-Kennedy ym., 2019). Asiakassegmenttien priorisointi asiakaskokemuksen luomisessa nousi myös tutkimuksessa esille (Frow & Payne, 2007).

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen ottaessa vahvasti liikkeenjohdollinen näkökulma, sen liikkeenjohdolliset johtopäätökset vastaavat pitkälti teoreettisia johtopäätöksiä. Jos tarkastellaan yrityksessä tarvittavia toimia datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamiseen siirtyessä, voidaan eritellä useita eri osa-alueita, joista yrityksen tulisi suoriutua.

Lähtökohtaisesti liikkeenjohdolla tulee olla asiakaslähtöinen näkökulma liiketoimintaprosessien johtamisessa. Kehittäessään digitaalista asiakaskokemusta optimaalisiin tuloksiin päästään ainoastaan ymmärtämällä ja kuuntelemalla asiakasta. Tutkimuksessa ilmeni, että useissa yrityksissä johdon ja asiakkaiden näkemys asiakaskokemuksen vallitsevasta tasosta poikkeavat toisistaan. Asiakkaiden kuuntelu onnistuu palautteiden, muiden mittaustekniikoiden ja datan keruun sekä jalostamisen avulla. Siksi tutkimuksessa kannustetaan vahvasti datalähtöiseen, aineistoon ja dataan perustuvaan johtamiseen siirtymiseen. Tutkimuksesta voidaan koota johtopäätökseksi myös se, että asiakaslähtöisyyden ja datalähtöisyyden tulee implementoitua koko organisaatioon. Asiakkaan arvon tuotto ei ole ainoastaan markkinoinnin tai asiakassuhteiden osaston tehtävä, vaan se koostuu kaikista organisaation sisäisistä panostuksista. Lisäksi asiakkaalla on oma tehtävänsä arvon yhteistuotossa (Charan,

2015; Fokina & Barinov, 2015). Organisaatiorakenteellisesti tutkimuksessa todetaan, että organisaatiossa asiantuntijaosastolle keskittynyt datan kerääminen, varastointi ja tiedon jakaminen on paras tapa toimia datalähtöisesti.

Datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yritykseltä resursseja. Kustannuksia aiheuttavien digitaalisten palvelujen ylläpidon lisäksi niitä, sekä asiakkaalle muodostuvaa kokemusta, tulisi seurata erilaisten työkalujen ja asiantuntijoiden avulla, jotka tuovat lisäkustannuksia. Lisäksi asiakaskokemuksen kehittäminen vie liikkeenjohdolta aikaa ja vaatii oman työryhmänsä. Tutkimusaineisto kuitenkin osoitti, että datalähtöinen digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen on kannattavaa: Mondragonin ym. (2019) tutkimuksessa todettiin, että online-palvelujen kautta tehty myynti oli kasvanut kolmanneksella, kun case-yritys oli ottanut käyttöön asiakaskokemuksen datalähtöisen johtamisen keinoja. Tavoitteena tällä asiakaskokemuksen johtamistyyllillä onkin erinomaisen asiakaskokemuksen luominen, lojaalin asiakkuuden synnyttäminen ja sitä kautta tuloksellisuuden kasvattaminen. Pidemmällä aikavälillä nämä tavoitteet näkyvät yrityksen liikevaihdon sekä markkinavoiman kasvuna.

6.3 Teoreettinen kontribuutio

Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tulosten yleispiirre on tutkimustiedon koostaminen ajan tasalle. Tällä metodilla toteutetun tutkimuksen tulokset eivät niinkään tarjoa analyttistä uutta tietoa. (Salminen, 2011.) Siksi tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio painottuu ajantasaisen koosteen tarjoamiseen datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisesta. Painoarvoa tämän tutkimuksen tarpeellisuudelle tieteenalalla tuo edeltävissä tutkimuksissa löydetty tutkimusaukot aiheesta, aineiston hajanaisuus ja vähäinen aiheen teemoja yhdistävän tutkimuksen olemassaolo. Tämä tutkielma tuloksineen osallistuu asiakaskokemuksen tieteenalan keskusteluun (mm. Anderl ym., 2015; Chen ym., 2012; Fokina & Barinov, 2019; Frow & Payne, 2007; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef ym., 2009), mutta toisaalta siinä liikutaan myös informaatiotieteiden ja johtamisen maastossa.

Tutkimuksessa saadut tulokset esitetään taulukossa 2 sekä käsitellään kirjallisesti samassa luvussa. Koska digitaalisten palvelujen, asiakaskokemuksen ja

datalähtöisyyden teemoja ei ole aikaisemmin käsitelty yhtenäisenä kokonaisuutena, tutkimustulosten selkeä jäsentäminen ja synteysin luominen on tarpeellista. Tämä tuottaa tietoa digitaalisen asiakaskokemuksen kirjallisuuteen (Filenius, 2015; Mondragon ym., 2019; Rose ym., 2011).

Tuloksissa tulee ilmi asiakaskokemuksen holistisen luonteen ymmärtämisen merkitys liikkeenjohdolle sekä kontaktipisteiden tunnistamisen tärkeys koko digitaalisen asiakaspolun varrelta, mikä erityisesti korostui myös edeltävässä tutkimuksessa. (Filenius, 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Kontaktipisteissä asiakkaan interaktiivisuutta sekä emotionaalisia ja kognitiivisia reaktioita seuraten (Lemon & Verhoef, 2016) saadaan kerättyä arvokasta dataa niin perinteisten mittareiden kuin data-analytiikan teknologian avulla. (Charan, 2015). Osa aineistosta tarkastelee asiakaskokemuksen johtamista täysin asiakaslähtöisestä näkökulmasta (Lemon & Verhoef, 2016). Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään vahvasti liikkeenjohdon perspektiivistä, minkä vuoksi analyysissa on tarpeellista nostaa esille resurssien priorisointi ja tuloksellisuuden tarkastelu. Tuloksissa esiintyy myös kannustimia strategisten linjausten tekemiseen yrityksen sisällä.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja rajoitteiden arviointi

Tutkimus on kandidaatintutkielman laajuinen ja asetettujen rajauksien myötä tutkimus ei ole kaikenkattava kokonaisuus. Tutkielmaan on sisällytetty valikoidun aineiston sisältä tutkijan arvion mukaan merkittävimmät teoriat ja käsitteet ja niitä on käsitelty sopivalla laajuudella. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta tutkimus on luotettava ja täyttää vaaditut kriteerit. Tutkimuksessa luodaan monipuolisen ja huolellisesti arvioidun aineiston perusteella selkeä synteysi. Tutkimustuloksissa esiintyy uutta tietoa, joka on johdettu hajanaisesta edeltävästä tutkimuksesta. Validiteetti tutkimuksessa kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä ja -kysymykset mittaavat tutkittavaa kohdetta (Hiltunen, 2009). Tämän tutkielman tarkoitus on luoda synteysi datalähtöisen digitaalisen asiakaskokemuksen edeltävästä hajanaisesta tutkimuksesta ja käytetty tutkimusmenetelmä tukee tätä tavoitetta (Green ym., 2006). Tutkimuksessa löydettiin vastaus jokaiseen tutkimuskysymykseen, joten tutkimuksen validiteetti voidaan nähdä siis hyvänä.

Olemassa olevan tutkimuksen hajanaisuus tuo osaltaan rajoitteita tutkimukselle. Kuten tutkielmassa tulee esille, digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisen tutkimusta tulisi jatkaa (Rose ym., 2011; Verhoef ym., 2009). Lisäksi digitaaliset ekosysteemit ja data-analytiikan keinot kehittyvät nopeaa vauhtia, ja tutkimuksen on haastavaa pysyä ajan tasalla vallitsevista käytänteistä (Wedel & Kannan, 2016). Monikanavaisuuden hallinta osoittautui tutkimuksessa merkittäväksi osaksi datalähtöistä digitaalisen asiakaskokemuksen johtamista, mutta monikanavaisuuttakaan ei ole tutkittu vielä tutkijoiden mukaan tarpeeksi (esim. Anderl, 2015). Reliabiliteetti eli luotettavuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, miten toistettava tutkimus on valitulla tutkimusmenetelmällä ja rajauksilla (Hiltunen, 2009). Tässä tutkimuksessa on pyritty vahvistamaan luotettavuutta tekemällä ja ilmaisemalla selkeät rajaukset, arvioimalla aineiston sisältöä kriittisesti huomioiden aikakonteksti ja kuvailemalla tutkimusmetodia sekä aineiston valintaa tarkasti.

Koska tutkimustietoa digitaalisesta asiakaskokemuksesta yhdistettynä mittaamiseen datalähtöiseen johtamiseen löytyy vielä rajallisesti, on tutkielmassa sovellettu pitkälti asiakaskokemuksen teorioita online-palveluiden johtamisen tarkastelussa. Digitaalisiin palveluihin keskittynyttä asiakaskokemuksen tutkimusta on hyödynnetty ensisijaisesti siltä osin, miten sitä on aineistossa esiintynyt. Tutkielmassa käsitellään markkinoinnin tieteenalan teemojen lisäksi myös informaatiotieteen osa-alueita, kuten data-analytiikkaa. Tutkijan kauppatieteellisen koulutustaustan ja rajoitteellisen informaatiotieteeseen perehtyneisyyden vuoksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan kritisoida niiltä osin. Aineistoon on kuitenkin valikoitu julkaisuja tämän tieteenalan asiantuntijoilta lisäämään tutkielman luotettavuutta. Myös empirian puuttuminen voidaan nähdä tutkielman tieteellisyyttä rajoittavana tekijänä. Koska tutkimustekniikkana käytetään narratiivista kirjallisuuskatsausta, tutkimustulosten luonne jää pitkälti laadulliseksi tiedon ajantasaistamiseksi eikä se voi tarjota niinkään analyttistä tulosta (Kangasniemi ym., 2013; Salminen, 2011).

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Digitaalisen asiakaskokemuksen johtaminen ja datalähtöiset toimenpiteet asiakaskokemuksen kontekstissa ovat vielä rajallisesti tutkittuja. Digitalisaation

kehittäessä jatkuvasti yritysten liiketoimintamalleja ja asiakkaiden preferenssejä aiheen jatkotutkimus tulee merkittävään rooliin 2020-luvulla.

Online-kanavien käytön kasvavan merkityksen vuoksi tutkimusta erityisesti digitaalisen asiakaskokemuksen johtavasta teoriasta tulisi kasvattaa tieteenalalla. Datalähtöisyyden osalta selvänä jatkotutkimusehdotuksena tutkielmassa korostuu kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen mittaamisen tutkiminen. Tämän haasteena on se, että mittariston tulisi olla pätevä useilla toimialoilla sekä kanavissa käytettynä. (Lemon & Verhoef, 2016). Myös Wedel & Kannan (2016) mainitsevat, että myöhemmässä tutkimuksessa tulisi käsitellä asiakasdatan jäsentämistä pitkin hänen käyttämiään eri online- ja offline-kanavia sekä laitteita ja näiden välistä linkitystä. Lisäksi tutkimusta tulisi jatkaa data-analytiikan ja asiakaskokemuksen yhdistämisessä tehokkaiden datalähtöisten johtamismenetelmien luomiseksi. Kyseisen löydetyn tutkimusaukon puitteissa olisi tarvetta etenkin empiiriselle tutkimukselle, jotta aiheen tutkimus kehittyisi vahvemmin omaksi osa-alueekseen eikä johtopäätöksiä tarvitsisi tehdä soveltaen pelkästään aikaisempaa teoriaa asiakaskokemuksesta ja informaatiotieteestä.

Muun muassa Rose ja kollegat (2011) korostivat jo digitaalisten palvelujen yleistyessä asiakkaan turvallisuuden tunnetta ja yksityisyyden arvostusta asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Datan kerääminen, varastointi ja käyttäminen vaativat yritykseltä vastuullisuutta ja toimia asiakkaan yksityisyyden suojelemiseksi (Wedel & Kannan, 2016), ja tätä osa-aluetta voitaisiin kasvavan datan hyödyntämisen vuoksi tutkia enemmän. Pidemmän aikavälin tutkimusehdotus liittyy asiakkaiden preferenssien ja siten kokemuksen muuttumiseen: Kyllästyvätkö asiakkaat nykyiseen asiakaskokemukseen? Jos merkittävimmät tekijät asiakaskokemuksen muodostumisessa muuttuvan ajan kuluessa, olisi oleellista tietää, mitä uutta yritykset voisivat tuoda asiakaskokemuksen luomiseen.

LÄHTEET

- Anderl, E., Schumann, J. H. & Kunz, W. (2015). Helping firms reduce complexity in multichannel online data: a new taxonomy-based approach for customer journeys. *Journal of Retailing*. doi:10.1016/j.jretai.2015.10.001
- Anshari, M., Almunawar, M. N., Lim, S. A. & Al-Mudimigh, A. (2018). Customer relationship management and big data enabled: personalization and customization of services. *Applied Computing and Informatics*. Haettu osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.aci.2018.05.004>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. doi:10.1037//1089-2680.1.3.311
- Bueno, E. V., Weber, T. B. B., Bomfim, E. L. & Kato, H. T. (2019). Measuring customer experience in service: a systematic review. *Service Industries Journal*. Haettu osoitteesta: https://www.researchgate.net/publication/330124513_Measuring_customer_experience_in_service_A_systematic_review
- Charan, A. (2015). Marketing Analytics. *World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.*
- Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*. Haettu osoitteesta: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
- Chen, H., Chiang, R. H. & Storey, V. C. (2012). Business Intelligence and analytics: from Big Data to big impact. *MS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. doi:10.2307/41703503
- Doan, A., Ramakrishnan, R. & Halevy, A. Y. (2011). Crowdsourcing systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM*, 54(4), 86–96. doi:10.1145/1924421.1924442
- Edelman, D. C. & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 88–94, 96, 98, 100. Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys>
- Filenius, M., kirjoittaja. (2015). Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo. Haettu osoitteesta: <https://oula.finna.fi/Record/oula.1425766>

- Fokina, O., & Barinov, S. (2019). Marketing concepts of customer experience in digital economy. *E3S Web of Conferences*, 135, 04048. doi:10.1051/e3sconf/201913504048
- Frow, P. & Payne, A. (2007). Towards the ‘perfect’ customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89–101. doi:10.1057/palgrave.bm.2550120
- Green, B. N., Johnson, C. D. & Adams, A. (2006). Writing narrative literature review for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. doi:10.1016/S0899-3467(07)60142-6
- Grnøholdt, L. (2019). Digital customer experience: an emerging theme in customer service excellence. International Conference on Quality and Service Sciences, Krakova, Puola. Haettu osoitteesta: <https://research.cbs.dk/en/publications/digital-customer-experience-an-emerging-theme-in-customer-service-2>
- Hiltunen, L. (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Haettu kohteesta: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Jiang, L. A., Yang, Z. & Minjoon, J. (2013). Measuring consumer perceptions of online shopping convenience. *Journal of Service Management*, 24(2), 191–214. doi:10.1108/09564231311323962
- Kangasniemi, M., Pietilä, A–M., Utriainen, K., Jääskeläinen, P., Ahonen, S–M. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*, 25(4), 291–301. Haettu osoitteesta: <https://search.proquest.com/openview/ed57a64622d13d705c3b8500b77e5af0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=406341>
- Klaus, P. & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246. doi:10.2501/IJMR-2013-021
- Kuppelwieser, V. G. & Klaus, P. (2020). Measuring customer experience quality: the EXQ scale revisited. *Journal of Business Research*. Haettu osoitteesta: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.042>
- Lasker, S. (2018). Peer review system: a systematic review. *Bangladesh Journal of Bioethics*, 9(13). doi:10.3329/bioethics.v9i1.37104.

- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80, 69-96. doi:10.1509/jm.15.0420
- McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F. & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8–26. doi:10.1177/1094670518812182
- Meyer, C. & Schwager., A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Mondragon, G., Mendéz, K., Mauricio, D., & Diaz, E. (2019). Evaluation model of the digital experience in the retail sector using customer journey. doi:10.1109/INTERCON.2019.8853635.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. (2005). SERVQUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7, 1–21. doi:10.1177/1094670504271156
- Reichheld, F. (2003). ‘The one number you need to grow’. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54. Haettu osoitteesta: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rose, S., Hair, N. & Clark, M. (2011). Online customer experience: a review of the business-to-consumer online purchase context. *Journal of Management Reviews*, 13, 24–39. doi:j.1468-2370.2010.00280.x
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. Haettu osoitteesta: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Sitra. (2019). The use of digital services: total level report [tutkimus]. Haettu 25.4.2020 osoitteesta: <https://media.sitra.fi/2019/01/16142451/citizen-survey-digital-services-all-countries.pdf>
- Statista. (2019). E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. Haettu 25.4.2020 osoitteesta: <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamic

and management strategies. *Journal of Retailing*, 85, 31–41.
doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001

Wedel, M. & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80, 97–12.
doi:10.1509/jm.15.0413

Yang, Z., Cai, S., Zhou, Z. & Zhou, N. (2005). Development and validation of an instrument to measure user perceived service quality of information presenting web portals. *Information & Management*, 42, 575–589. Haettu osoitteesta:
<https://doi.org/10.1016/j.im.2004.03.001>